Diferenciación

El imperativo del marketing

Por
César Pérez Carballada

Autor del blog
Marketisimo.com

Especialista en marketing. Anteriormente fue consultor en McKinsey & Co y desempeñó diferentes posiciones de marketing en Procter & Gamble y Time-Warner. Obtuvo su MBA en The Wharton School.

En una sociedad con sobreabundancia de productos la única forma de sobrevivir es ser diferente. Cualquier producto se puede diferenciar, es solo cuestión de encontrar el atributo correcto.

Hace unos pocos siglos la vida era simple. Uno conseguía sus alimentos simplemente afilando un anzuelo o una flecha y rogando tener suerte. Hoy el problema es distinto. Uno entra a un supermercado y hay miles y miles de opciones. Lo difícil no es conseguir una presa, sino elegir el producto adecuado.

Cada año se lanzan globalmente más de 250.000 productos, de los cuales fracasan el 85-95%, es decir casi todos[1]. Un supermercado promedio ofrece 40.000 productos (SKUs) pero una familia típica satisface de 80 a 85% de sus necesidades con solo 150 productos que compra una y otra vez, con lo cual hay una gran probabilidad que los otros 39.850 productos sean ignorados[2]. En España hay 800.000 marcas registradas[3] que se disputan un mercado formado por personas que, cuando tienen titulación universitaria, utilizan solo 10.000 palabras (la persona promedio solo utiliza 8.000 palabras)[4].

Así vivimos en una sociedad sobrecomunicada donde hay tal abundancia de productos y marcas que la gran mayoría pasa al olvido sin que siquiera nos enteremos que alguna vez existieron. Para sobrevivir en medio de tal proliferación de productos es necesario ser diferente. Como decía Roberto Goizueta, ex-Consejero Delegado de Coca-Cola: "si las tres claves en bienes raíces son ubicación, ubicación, ubicación, las tres claves en bienes de gran consumo son diferenciación, diferenciación, diferenciación" [5]. Hoy en día la competencia es tan fuerte en todas las categorías, que eso es cierto no solo en productos de gran consumo sino en cualquier industria, sector o profesión.

Michael Porter, uno de los pioneros en temas de estrategia, dice que solo existen dos fuentes de ventaja competitiva: ofrecer un producto similar a un menor coste o un producto diferente a un precio superior[6]. La primera opción lleva a una estrategia de bajos costes mientras que la segunda lleva a una estrategia de diferenciación.

Una empresa sigue una estrategia de bajos costes cuando explota todas las ventajas de coste posibles y ofrece productos estándar ("no-frills") a un menor precio mientras que una empresa sigue una estrategia de diferenciación cuando ofrece "algo único que es valorado por los consumidores, más allá del precio".

Si bien ambas estrategias pueden ser exitosas, una estrategia de bajos costes tiende a ser menos sostenible en el tiempo que una estrategia de diferenciación. Los otrora líderes en bajos costes en EE.UU. y Europa dejaron de serlo cuando tuvieron que competir con empresas basadas en países que tienen menores costes laborales. Siempre habrá una nueva China o una nueva India que ofrezca menores costes o una nueva Rusia que ofrezca subsidios a ciertos sectores contra los cuales sea imposible competir en base a precio. Incluso dentro de un país, la ventaja de costes puede ser vulnerable a cambios tecnológicos o innovaciones estratégicas. Es así que las empresas que han sido consistentemente líderes en sus categorías durante largos períodos de tiempo siguen una estrategia de diferenciación más que de costes bajos.

Además, hoy en día las empresas exitosas que siguen una estrategia de bajos costes también han construido un posicionamiento fuerte y claro al respecto (Walmart, Rynair, IKEA) con lo cual los bajos precios pasaron a ser una estrategia de diferenciación.

Una diferenciación exitosa tiene lugar cuando una empresa es capaz de ofrecer esa cualidad en el mercado obteniendo a cambio un precio superior que excede el coste de proveer la diferenciación. Para ello es necesario que los consumidores valoren suficientemente la diferenciación como para pagar un "extra" por ella y que ese precio superior sea suficiente para cubrir los costes extras.

Ahora bien, ¿todos los productos se pueden diferenciar? ¿Qué ocurre con aquellos productos genéricos que son iguales entre sí? Parece que está muy bien la diferenciación para Apple pero, ¿qué ocurre si uno vende acero, azúcar, gestión de contabilidad, proyectos de arquitectura o abogados?

La respuesta la dio el genial Theodore Levitt hace unos años en un artículo clásico de la Harvard Business Review: **no existe el producto indiferenciable** *(7)*. En aquel artículo, el entonces director de la cátedra de marketing en Harvard, explicaba que "no existen los 'commodities', todos los productos y servicios son diferenciables, aunque generalmente se piensa que es más fácil diferenciar un producto de gran consumo que un producto industrial, en realidad es lo opuesto".

Cuando una empresa vende un supuesto "commodity" (productos genéricos que son prácticamente iguales) como metales, granos o ganado, en realidad está vendiendo toda una gama de elementos: su eficiencia en las transacciones, su nivel de respuesta ante consultas, la claridad y la velocidad de sus confirmaciones, etc. Si bien el producto genérico es casi idéntico, **el producto ofrecido es diferenciado**.

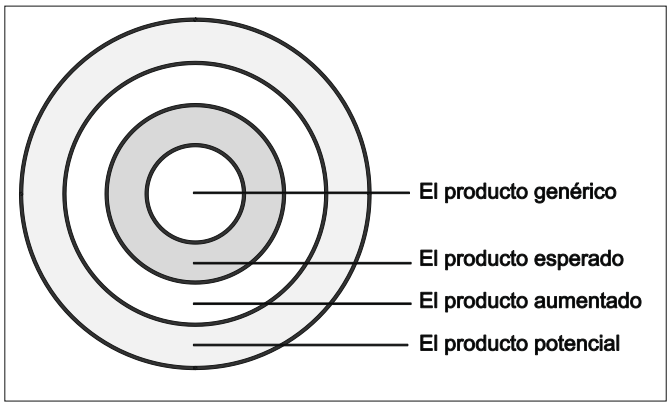
Un producto es siempre una combinación de elementos, tangibles e intangibles, que satisface una o varias necesidades de un consumidor. Un automóvil no es simplemente una máquina para moverse que se diferencia solo en diseño, tamaño, color, opciones, potencia o consumo de combustible, un automóvil es también un complejo símbolo que denota estatus, gusto, rango, logros y aspiraciones. Tanto los elementos tangibles como los intangibles son factores potenciales de diferenciación.

En productos tradicionalmente considerados "commodities" ocurre algo similar. Cuando un fabricante de automóviles compra acero o aluminio para sus coches, establece una serie de especificaciones técnicas muy estrictas, pero esas especificaciones exceden al producto en sí y abarcan una serie de elementos como condiciones y flexibilidad en la entrega, condiciones de precio y pago, velocidad de respuesta ante nuevos pedidos, etc. Para elegir un proveedor de acero, el fabricante de coches utiliza un sistema de graduación complejo que incluye todas las especificaciones establecidas e incluye otros elementos, por ejemplo, el tipo y calidad de ayuda recibida no solicitada, ideas para nuevos materiales, ideas para el rediseño de partes e incluso procesos de compra. Todos factores que son diferenciables.

CONCEPTO DE PRODUCTO

Un producto es un rango de posibilidades, muchas de ellas diferenciables. Para entender e identificar factores de diferenciación se puede visualizar un producto en 4 niveles[7].

Primero está el ***producto genérico***, el elemento primario y más básico que un consumidor está comprando. Para un banco es la hipoteca que vende, para una inmobiliaria son las propiedades en venta, para un productor de metal es el acero AISI 9260. No todos los productos genéricos son idénticos, el acero AISI 9260 de un fabricante puede ser levemente diferente al de otro fabricante según los procesos de fabricación, y eso puede determinar que sea mejor para un comprador en particular, pero en general estas diferencias no son significativas.



En segundo lugar está el ***producto esperado*** conformado por aquellas características que el consumidor exige. Este nivel representa las condiciones mínimas de compra e incluye al producto genérico. En el ejemplo del fabricante de acero, los elementos del producto esperado pueden incluir las condiciones de entrega (en qué plantas, qué día y a qué hora para minimizar stocks) o flexibilidad de los términos (ajuste a cantidades variables, velocidad de respuesta ante cambios). En un hotel el producto esperado incluye una cama limpia, jabón y toalla, teléfono, armario para la ropa y un relativo grado de tranquilidad. El producto esperado ya ofrece algunos atributos que pueden utilizarse para su diferenciación.

Sin embargo la diferenciación no se limita a los elementos que pide un cliente, sus expectativas pueden ser ampliadas por factores que el cliente no ha considerado. Así tenemos en tercer lugar el ***producto aumentado***, constituido por aquellos elementos que no son exigidos por los consumidores, pero que son valorados tras ser ofrecidos. Un producto aumentado es un ordenador que incorpora un módulo de diagnóstico que automáticamente identifica el origen de un fallo dentro del equipo o un programa de entrenamiento ofrecido por un fabricante de productos de belleza para los vendedores del distribuidor. En un hotel puede ser un sistema de audio hi-fi, un sistema de salidas (check-out) rápido, flores frescas o un servicio de mensajería personalizado.

No todos los consumidores de todos los productos bajo todas las circunstancias valorarán de igual manera un producto aumentado, puede ser incluso que prefieran un precio más bajo antes que un producto aumentado, por esa razón antes de desarrollar un atributo aumentado es necesario entender muy bien qué elementos valora realmente un consumidor. Gestionado de la manera correcta, este producto aumentado es la mayor fuente de diferenciación.

Finalmente está el ***producto potencial***, constituido por todos aquellos atributos que podrían ser ofrecidos a los consumidores. En el caso del acero puede ser un nuevo método o tecnología para fijar acero en acero, nuevas ideas para lubricantes o incluso datos de una investigación de mercado mostrando la tendencia de los compradores de acero. El único límite para generar alternativas potenciales es la imaginación. Entre estas alternativas se debe elegir como factor de diferenciación, para incorporarlas al producto aumentado, solo aquellas que son realmente valoradas por los consumidores y así permiten cobrar un precio que exceda su coste.

Las condiciones económicas, la situación de cada cliente, las condiciones competitivas y otros factores determinan qué atributos forman parte del producto "esperado" y cuáles del producto "aumentado", algo "esperado" por un consumidor puede ser "aumentado" para otro, lo que es "esperado" en un país desarrollado puede ser "aumentado" en un país en vías de desarrollo, y además con el tiempo los elementos del producto "aumentado" típicamente pasan a ser parte del producto " esperado" con lo cual las empresas deben constantemente estar incorporando elementos del producto "potencial" al "aumentado" para así mantener la diferenciación de sus productos.

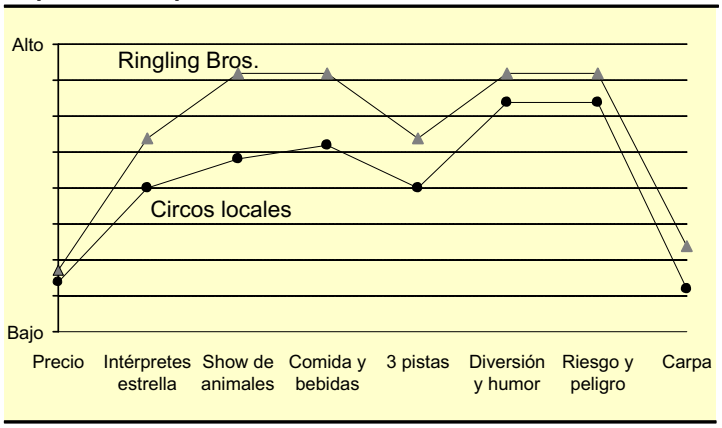
Lo que está claro es que no existen los "commodities", todo producto puede ser diferenciado, solo es cuestión de encontrar qué elementos nuevos un consumidor puede llegar a valorar.

IDENTIFICACIÓN DE UN ATRIBUTO

Ahora bien, si todo producto se puede diferenciar, ¿cómo se puede identificar esos atributos del producto "potencial" que el consumidor valora lo suficiente como para que valga la pena incorporarlo al producto "aumentado"?

Existen muchos modelos para llevar a cabo este análisis y selección, desde técnicas de investigación de mercado hasta metodologías de innovación y muchos institutos especializados pueden aportar su experiencia en este desarrollo, aportando la frescura de no estar en el día a día del negocio.

El producto esperado de los circos



Fuente: W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.

Sin embargo hay un modelo que es bueno conocer y que ayudará cualquiera sea el método elegido. Se trata de un modelo desarrollado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ambos profesores de INSEAD, que tiene como objetivo desarrollar elementos que permitan diferenciar un producto o servicio de manera tal que la empresa compita en un espacio vacío, lo que ellos llaman un "océano azul" libre de competidores[8].

El modelo comienza identificando los atributos sobre los cuales compite la industria hoy en día, identificando los atributos del producto "esperado" utilizados **actualmente** por la competencia para diferenciarse.

Para ilustrarlo veamos el caso de una industria que no ha cambiado en décadas: el circo. Tradicionalmente el líder global ha sido Ringling Bros. y Barnum & Bailey, quien fija las reglas de la competencia, de hecho todos los circos locales no son más que versiones simplificadas y reducidas de este gran coloso. Sin embargo en 1984 un grupo de artistas callejeros fundaron un circo que revolucionaría el sector y en menos de 20 años lograron facturar la misma cantidad que a Ringling le había tomado un siglo, logrando que su show fuera visto por casi 40 millones de personas en 90 ciudades alrededor del mundo. Se trata de Cirque du Soleil.

En una categoría madura, con ingresos en declive, Cirque du Soleil identificó los 7 atributos que establecía la competencia entre los circos: shows de animales, intérpretes o artistas estrella, shows múltiples en 3 pistas, diversión y humor, riesgo y peligro, la venta de bebidas y comida y la carpa. El gran líder Ringling se diferenciaba en esos atributos de los circos locales pudiendo cobrar a cambio un precio mayor.

Esos 7 factores se daban por sentado en la industria tradicional del circo y todos trataban de diferenciarse tratando de contratar a las grandes estrellas, los más exóticos animales y los números de mayor riesgo.

El siguiente paso del modelo consiste en responder 4 preguntas que apuntan a buscar nuevos elementos de diferenciación, así como reducir o eliminar elementos que solo contribuyen a incrementar los costes.

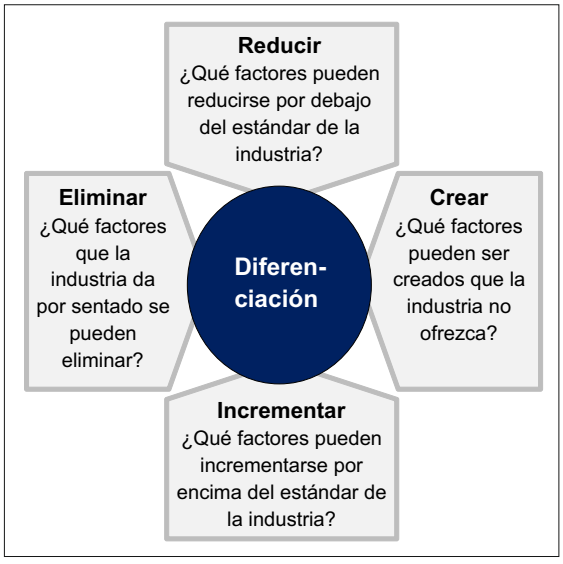
Teniendo en cuenta los atributos actuales que se utilizan para competir:

- ¿Cuáles de los factores que la industria da por sentados se pueden **eliminar**?

- ¿Qué factores pueden **ser reducidos** muy por debajo del estándar de la industria?

- ¿Qué factores pueden **ser incrementados** muy por encima de la industria?

- ¿Qué factores pueden **ser creados** que la industria no ofrece?

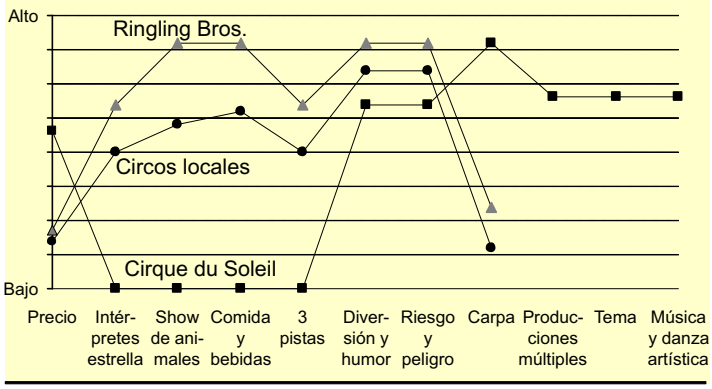

Reducir
¿Qué factores pueden reducirse por debajo del estándar de la industria?
Eliminar
¿Qué factores que la industria da por sentado se pueden eliminar?
Diferen-ciación
Crear
¿Qué factores pueden ser creados que la industria no ofrezca?
Incrementar
¿Qué factores pueden incrementarse por encima del estándar de la industria?

Regresando al ejemplo de Circo du Soleil, al preguntarse qué elementos ofrecen y dan por sentado los competidores (los circos tradicionales) para eliminarlos, encontraron que había varias oportunidades. Desde hace tiempo hay un creciente malestar entre las personas por el uso de animales en los circos y las organiza-

ciones de defensa de los animales han hecho múltiples acusaciones, además los shows de los animales son uno de los componentes más caros del circo, no solo por el coste de los animales, sino también por su entrenamiento, cuidado médico, alojamiento, seguros y transporte. Así, uno de los elementos que más costes tiene y que ocasiona mayores prejuicios a la imagen del circo no es altamente valorado por todos sus consumidores como era hace años.

Los intérpretes o artistas estrella son otro elemento importante en la estructura de costes de un circo, pero en la mente del púbico estas "estrellas" son triviales al lado de las verdaderos astros del cine y la TV. Lo mismo con los shows múltiples en 3 pistas, que provocaba cierta angustia entre el público al tratar de pasar rápidamente de un escenario a otro, agregando mayores costes por la mayor cantidad de intérpretes necesaria, y lo mismo sucede con las concesiones en los pasillos para vender comida y bebida, cuyo precios desorbitados alejaban a los consumidores. De esta manera, Cirque du Soleil decidió eliminar cuatro atributos tradicionales que ya no eran tan atractivos ni relevantes para los consumidores pero que generaban gran parte de los costes.

El producto de los circos y de Cirque du Soleil



Fuente: W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.

A continuación se preguntaron qué elementos se podían reducir o incrementar en los 3 elementos tradicionales que quedaban: la carpa, los payasos y los acróbatas. Cirque du Soleil mantuvo los payasos pero transformando su humor de las payasadas básicas en un estilo más sofisticado. Incrementó el glamour de la carpa, manteniendo la estética que simbolizaba la magia del circo, pero con un diseño de mejor acabado y mayor nivel de confort, abandonando el serrín y las sillas duras. Los acróbatas se mantuvieron pero su rol fue reducido y se le confirió un tono más elegante con la adición de un toque artístico e intelectual.

Para decidir qué elementos nuevos incorporar, Cirque du Soleil se inspiró en algunos elementos del teatro: una historia con música y danza artística, riqueza intelectual y múltiples producciones. De esta manera, a diferencia del circo tradicional, cada creación de Cirque du Soleil tiene un tema, una historia que se asemeja a una obra de teatro. Aunque el tema es (intencionalmente) impreciso, provee armonía y un toque intelectual. Inspirándose en los musicales de Broadway, cada show de Cirque du Soleil tiene su propia música original, la cual sirve de guía para la actuación, las luces, los efectos visuales y los tiempos del show, además tiene varias producciones en lugar de presentar siempre el mismo show, con lo cual le da razones a la gente para ir a ver sus obras más frecuentemente, incrementando la demanda.

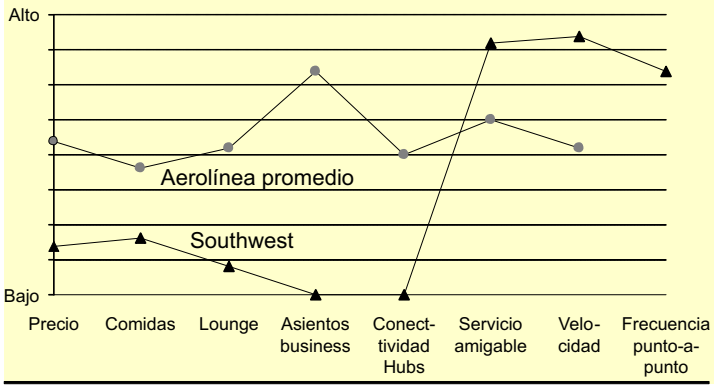
Como resultado Cirque du Soleil creó algo que no era un circo tradicional ni tampoco una producción teatral tradicional, diferenciándose de los circos de manera tal que incluso logró atraer a un tipo de público (adultos y público corporativo) diferente al público tradicional del circo (niños). No en vano una de sus primeras producciones se llamó "reinventamos el circo". En lugar de competir agregando más diversión y números más arriesgados para diferenciarse en los atributos tradicionales de los circos, creó un producto "aumentado" conservando la diversión y el riesgo del circo, pero agregándole la sofistificación intelectual y la riqueza artística del teatro, permitiendo cobrar precios muy superiores a los de los circos tradicionales.

El ejemplo de Cirque du Soleil muestra cómo se puede lograr una gran diferenciación, sin tener que necesariamente incrementar los costes, en un negocio tradicional que parece tener pocas opciones de innovación. También sirve para ilustrar que una diferenciación exitosa se logra no solo agregando atributos sino, muchas veces, quitando atributos que ya no son tan relevantes para los consumidores.

Se podría alegar que Cirque du Soleil ha logrado diferenciarse tanto que ya no es un circo. La respuesta es: ¡correcto! Cirque du Soleil es un híbrido entre un circo y un teatro, logrando mayor éxito del que habría

obtenido nunca como un simple circo. Sin embargo este modelo para identificar fuentes de diferenciación se puede aplicar también a casos menos radicales. Por ejemplo, Southwest Airlines, la mayor aerolínea de vuelos domésticos en EE.UU., fue pionera en reducir ciertos atributos mientras incrementaba sustancialmente otros para así lograr una diferenciación exitosa, concentrándose en tres atributos claves: servicio amigable, velocidad y frecuencia (fue pionera en ofrecer vuelos frecuentes punto a punto en una industria que operaba en base al sistema "hub-and spoke"), mientras que eliminaba otros atributos que no son tan relevantes, obteniendo así unos costes mucho menores que le permite ofrecer un menor precio que la competencia.

El producto de las aerolíneas y de Southwest



Fuente: W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.

Este modelo para identificar atributos de diferenciación se ajusta bastante bien al concepto de "producto aumentado" de Theodore Levitt, y aunque explica en mayor detalle cómo identificar los atributos incrementales no abunda en detalles sobre el proceso de cómo seleccionar esos atributos.

SELECCIÓN DE UN ATRIBUTO

En el proceso de selección y desarrollo de nuevos atributos para el producto "aumentado" se debe considerar que los atributos elegidos deben tener ciertas características.

Las principales características de cualquier atributo de diferenciación es que sea **relevante** para el consumidor y **diferente** de las ofrecidas por la competencia. Muchas empresas eligen atributos que no son relevantes, por ejemplo, el hotel Westin Stamford de Singapur se anunciaba hace unos años como el más alto del mundo, cuando eso no le interesa a la mayoría de los turistas e incluso a algunos les desagrada. Otros fracasan porque son simples copias de la competencia.

Los atributos elegidos también deben ser **comunicables** (susceptibles de ser comunicados y entendidos por los consumidores), **creíbles** (si no tienen credibilidad perderán todo valor), **implementable** (se puede llevar a cabo) y **rentables** (permitirán cobrar un precio que justifique su coste). Idealmente también serán **exclusivos** (solo la empresa puede tenerlos), **nuevos** (nadie los ha ofrecido en el pasado) y **sostenibles en el tiempo** (no perderán validez en el corto plazo).

De todas esas características, hay dos que resultan esenciales e indispensables: el atributo elegido debe ser **relevante** para el consumidor y **diferente** de los ofrecidos por la competencia. Para evaluar y seleccionar atributos según esas dos características esenciales –relevancia y diferencial- se deben analizar **la demanda y la oferta**.

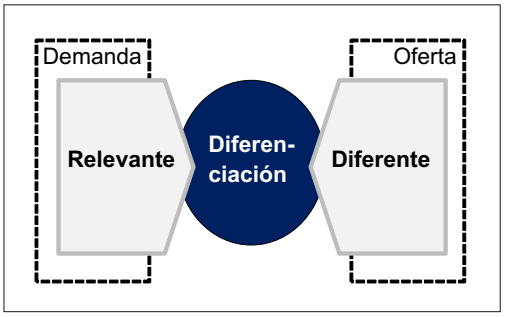
Analizar la **demanda** comienza entendiendo por qué un consumidor compra un producto o servicio. Casi todos los productos y servicios satisfacen diversas necesidades de los consumidores, por consiguiente entender las necesidades de los consumidores requiere analizar múltiples atributos. La investigación de mercado ha desarrollado numerosas técnicas para analizar las preferencias de los consumidores en relación a múltiples atributos –incluyendo mapas perceptuales y análisis conjoint- aunque ese entendimiento muchas veces comienza con una simple pregunta.

Hace unos años, un gran estratega llamado Kenichi Ohmae explicaba: "una empresa japonesa de electrodomésticos quería desarrollar una nueva cafetera de filtro y se preguntaban si debían construirla como la versión que vendía General Electric o si debería tener las funcionalidades del modelo de Philips, como respuesta les dije que tenían que responder una pregunta diferente: ¿por qué la gente bebe café? ¿qué buscan cuando lo hacen? La respuesta de los consumidores fue 'buen sabor', entonces les pregunté a los ingenieros de la compañía qué factores de una cafetera afectaban el sabor del café. Ninguno sabía la respuesta. Después de mucho investigar descubrimos todos los factores que afectaban el sabor, de los cuales el más importante era la calidad del agua, seguida de la distribución de los granos de café y el tiempo que pasaba entre que estos se molían y el agua entraba en contacto con ellos. Así diseñaron una cafetera que incluía una función para quitar el cloro del agua, un moledor de granos incorporado, etc. La clave está en comenzar con las preguntas correctas, si tu única motivación es que General Electric acaba de lanzar una nueva cafetera que muele los granos en 10 segundos, probablemente diseñarás una cafetera que los muela en 7 segundos, y una investigación de mercado confirmará que los consumidores piensan que 7 segundos es mejor que 10 segundos, pero esa es la pregunta equivocada y terminarás donde empezaste, para lograr una verdade-

ra diferenciación debes tomar distancia y comenzar preguntando cuáles son las necesidades inherentes de los consumidores".

Una vez que hemos analizado la demanda y hemos entendido las necesidades de los consumidores así como las motivaciones profundas detrás de esas necesidades, debemos analizar la **oferta**, es decir, qué ofrecen nuestros competidores y qué puede ofrecer nuestra empresa.

Las fuentes de diferenciación son múltiples. Puede ser algún elemento relacionado con el producto (desempeño, características, durabilidad, confiabilidad, diseño, etc.), con el servicio (entrega, instalación, capacitación, reparación, etc.), con el personal (competencia, cortesía, confiabilidad, comunicación, etc.) o con elementos emocionales corporizados en la marca (imagen, estatus, prestigio, riesgo, etc.). Estos últimos son los más peligrosos, porque es muy tentador elegir un atributo emocional aspiracional sin tener las capacidades en la organización para luego trasladar ese atributo a la mente de los consumidores, ya sea por la falta de presupuesto de publicidad y comunicación o por la falta de recursos humanos que sepan cómo hacerlo. Por esa razón debemos entender cuáles son las fortalezas de nuestra empresa, qué podemos hacer de forma realista y qué ofrecen nuestros competidores.



De la confluencia de la **demanda** (qué es relevante para los consumidores) y de la **oferta** (qué podemos, de forma realista, hacer diferente a la competencia) obtendremos el o los atributos para diferenciar nuestros productos.

Finalmente, debe implementarse la diferenciación logrando una coherencia interna y otra externa. La **coherencia interna** exige que toda nuestra empresa esté alineada con los atributos elegidos. Por ej, si decidimos que la cerveza que comercializaremos se diferenciará por ser producida localmente y así resultará más natural al no tener conservantes, entonces deberemos construir plantas distribuidas por todo el país y deberemos renunciar a ciertas economías de escala. La **coherencia externa** se logra comunicando nuestros atributos diferenciales a los consumidores para que estos perciban que nuestra marca realmente tiene esos atributos. Esto se logra construyendo un posicionamiento fuerte en la mente de los consumidores que resulta en una marca relevante y diferenciada

.

******

Hoy en día existe tal sobreabundancia de productos y marcas que genera una gran confusión entre los consumidores. Para destacar en esa maraña de ofertas debemos lograr una clara **diferenciación**, algo que es posible en absolutamente todas las categorías de productos o servicios.

Para desarrollar la diferenciación se pueden utilizar diversas metodologías, incluyendo el análisis de qué atributos se pueden agregar, quitar, incrementar o reducir en los productos actuales, siempre seleccionando la diferenciación en base a lo que los consumidores demanden y nuestra empresa esté en condiciones de proveer.

Finalmente debemos recordar que una diferenciación solo es exitosa si es reconocida por los consumidores, es decir, si hemos logrado construir un posicionamiento exitoso para nuestra marca.

¿Y Ud. cómo diferenciará su marca o producto?

Fuentes

(1) The most memorable product launches of 2010, Forbes, 12 de diciembre de 2010.

(2) Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition, second edition, Jack Trout y Steve Rivkin, Wiley publishing, 2008

(3) Positioning o Branding: ¿Es ésa la cuestión?, Jack Trout, Daemon Quest, abril de 2006.

(4) Positioning: the Battle for your mind, 20th anniversary edition, Al Ries y Jack Trout, McGraw-Hill, 2001

(5) Robert Grant, Comtemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications. Blackwell publishing, 2003.

(6) Michael Porter, Competitive Advantage, New York Free Press, 1985.

(7) Theodore Levitt, Marketing success through differentiation – of anything, HBR, January-February 1980.

(8) W. Chan Kim y Renée Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.

(9) Kenichi Ohmae, Getting back to strategy, Harvard Business Review, Nov-Dec 1985.

© César Pérez Carballada 2011